

УДК 005.21:334.72.021(519.5)

## УТИЦАЈ НАЦИОНАЛНЕ НА КОРПОРАТИВНУ КУЛТУРУ, ПРИМЕР ЈУЖНЕ КОРЕЈЕ

### THE INFLUENCE OF NATIONAL ON THE CORPORATIVE CULTURE, USING THE CASE STUDY OF SOUTH KOREA

Радмила Мицић\*

#### Резиме

У раду се анализира утицај националне на корпоративну културу. Најпре се дефинише организациона култура, затим се наводе димензије националних култура. Посебна пажња у раду посвећена је утицају националне на организациону културу, на примеру Јужне Кореје. За свега три декаде, Јужна Кореја је израсла из аграрног друштва у модерну индустријску силу. Њен успех данас се сматра не мање него економским чудом и инспирацијом за многе менаџере који се суочавају са новим изворима конкурентности. Корејска корпоративна култура представља камен темељац дугорочног успеха компанија и главни инструмент конкурентности и виталности. Велики број карактеристика одваја корејско предузеће у поређењу са јапанским и америчким. Оне могу бити сажете у седам суштинских категорија које одражавају вредности на које се корејска корпоративна култура усмерава: централизованост рада, хармонија и социјални уговор, међуљудски односи, патернализам у односима између надређених и подређених, општи опис посла, невербални знаци, процес доношења одлука и лична одговорност. Менаџери глобално оријентисаних предузећа морају континуирано истраживати и поштовати специфичности културе у иностраном окружењу. Процес глобализације светског тржишта и пословних

---

\* Доц. др Радмила Мицић, Економски факултет Приштина-Косовска Митровица

активности захтева преоријентисање пословне филозофије предузећа и успешно прилагођавање пословном амбијенту.

**Кључне ријечи:** организација, организациона култура, национална култура, Јужна Кореја.

### Summary

The influence of national on the corporative culture has been presented in this paper. First of all organizational culture is defined, and then dimensions of national cultures are stated. Special attention in this paper is paid to impact of national on the organizational culture, using the case study of South Korea. In only three decades, Korea has grown from agrarian society into a serious modern industrial power. Its rise today is considered no less than an economic miracle and an inspiration for many managers who facing with new sources of competitions. Korean corporate culture is the central building block for long-term corporate success and principal instrument of competition and vitality. A great number of characteristics distinguish the Korean firm in comparison to Japanese or American firm. These can be boiled to seven essential categories, which express the value Korean corporate culture: the centrality of work, group harmony and social contract, personal relationships, paternalism in superior/subordinate relationships, general job descriptions, nonverbal cues, the decision-making process and personal accountability. Managers of the internationally oriented companies need to continuously explore and respect the characteristics of the culture in an international environment. The world market process of globalization and business needs reorientation of enterprise business philosophy and successful turn to business surroundings.

**Key words:** organization, organizational culture, national culture, South Korea.

### Увод

Агресиван продор великих јужнокорејских корпорација на светску позорницу отворио је питање њиховог успеха и извора конкурентске предности. Истраживања усмерена на корејски менаџмент открила су његову посебност и недвосмислено показала да је у фокусу успеха и просперитета специфична организациона култура корејских чебола. Услед ове специфичности, њихова конкурентска предност није у финансијском капиталу, ни у јефтиним сировинама и радној снази, већ у специфичном понашању и размишљању руководиоца и радника, у

посебној организацији, стилу вођства, систему награђивања. Другим речима: организациона култура јужнокорејских чебола представља основни извор њихове конкурентске предности. Специфична филозофија управљања - по којој менаџери и радници креирају и деле заједничке вредности, стил вођства, начин одлучивања, мотивисања, дизајн система награђивања су главни извори конкурентске предности чебола.

Успех јужнокорејских чебола (Samsung, Gold Star, Hyundai, Daewoo) и рапидан раст привреде, иницирали су интересовање за истраживање утицаја националне културе на менаџмент, а тиме и на организациону културу. Наиме, менаџери при дизајнирању организације полазе од претпоставки, вредности, веровања и норми понашања које потичу из националне културе којој припадају. Стога, национална култура може битно да утиче на обликовање и функционисање организације. Она је један од извора организационе културе.

Интересовање за организациону културу, као својеврсном феномену стварања перформанси организације, добија све више на актуелности и значају. Ово интересовање проистиче из сазнања да је организациона култура фактор који утиче на све сегменте пословања. Она може бити кључ успеха уколико је прилагодљива променама у окружењу, уз јасно дефинисане кључне компетентности и правилан избор развојне стратегије. У супротном, организациона култура постаје сметња развоју и тихи убица. Глобализација светске привреде, културне разлике, пословна пракса успешних компанија и „економски бум“ јапанског менаџмента иницирали су интересовање за феномен организационе културе, а посебно за истраживање разлика између националних култура и утицаја националне на организациону културу.

У наредном тексту биће анализиран утицај националне на организациону културу, на примеру Јужне Кореје. У том циљу најпре ће се приказати појам, садржај, типологија и значај организационе културе предузећа. Затим ће се идентификовати димензије националних култура и однос између националне и организационе културе. Будући да се користи пример Јужне Кореје (истраживање у раду се односи на временски период од 60-их до 90-их година прошлог века), биће приказан кратак историјат привредног успона ове земље. Посебна пажња у раду биће посвећена анализирању утицаја националне на организациону културу, како би се истакао значај истраживања овог односа, посебно за глобалне менаџере.

## **1. Појам, садржај, типологија и значај организационе културе**

И поред чињенице да постоје бројне дефиниције организационе културе, можемо рећи да нема јединствених ставова, из разлога јер се

ради о неопипљивом концепту који невидљиво и трајно управља понашањем, мислима и осећањима. Па ипак, издвојићемо неке дефиниције: „*организациона култура је систем претпоставки, веровања, вредности и норми понашања које су чланови једне организације развили и усвојили кроз заједничко искуство, који су манифестовани кроз симболе и који усмеравају њихово мишљење и понашање*<sup>1</sup>“. Организациона култура је унутрашња, основна варијабла у понашању предузећа. „*Она је у националну културу смештен скуп основних претпоставки, вредносних ставова и веровања које усвајају чланови организације и којима обележавају себе и своје окружење*<sup>2</sup>“.

Општеприхваћену дефиницију организационе културе дао је Е. Шајн: „*Организациона култура је шема заједничких претпоставки које је нека група научила док је решавала своје проблеме у вези са спољном адаптацијом и унутрашњом интеграцијом, која се довољно добро показала да би могла да се сматра валидном и стога је пожељно да је нови чланови уче као узор за правилно схватање, размишљање и осећање у вези са тим проблемом*<sup>3</sup>“.

Из наведених дефиниција можемо закључити: организациона култура представља један од кључних сегмената организације. Она је истовремено релативно трајан и специфичан систем понашања, вредности, веровања, норми и обичаја и она усмерава све активности појединаца и група у организацији. Битни елементи организационе културе, који се користе за њено дефинисање, јесу: садржај, социјални карактер, ефекти, начин настанка, стабилност, специфичност.

Садржај организационе културе детерминисан је когнитивним и симболичким елементима. *Когнитивни елементи* културе обухватају све оне категорије које креирају заједничко мишљење и понашање људи у организацијама. Они нису видљиви и не могу се директно открити. Њих чине: претпоставке, вредности, веровања и норме понашања. *Базичне претпоставке* систематизују и генерализују основна сазнања и искуство људи о свету у коме живе. *Вредности* говоре људима чему треба да теже и како треба да се понашају. *Ставови* представљају скуп веровања о неким ситуацијама или питањима живота и рада предузећа које деле запослени и који их наводе да се понашају на одређен начин. *Норме понашања* су одређена правила која стварају устаљене обрасце и моделе

<sup>1</sup> Петковић, Мирјана; Јанићијевић, Небојша; Богићевић, Биљана. *Организација: дизајн, понашање, људски ресурси, Промене*. Београд: Економски факултет, 2009, стр. 397.

<sup>2</sup> Зимањи, Вероника; Шушњар, Гизела. *Организационо понашање*. Суботица: Економски факултет, 2005, стр. 283.

<sup>3</sup> Stoner A. F.; R. Edward Friman; Daniel R. Gilbert, Jr. *Menadžment*. Београд: Želnid, 2002, стр. 163.

понашања. Припадници једне културе придају иста значења спољним стимулансима и разумеју свет око себе на исти начин зато што деле заједничке претпоставке, вредности и веровања о том свету. *Симболички садржај* културе обухвата све оно што се дешава као продукт заједничког мишљења и понашања чланова организације. Симболи су видљиве манифестације когнитивног садржаја културе. Све што запазимо у предузећу има своје значење које чини садржај његове организационе културе. Симболе чине: семантички симболи, бихејвиористички симболи и материјални симболи. У оквиру *семантичких симбола* издвајамо језик, приче, митове. *Бихејвиористички симболи* обухватају устаљене обрасце, modele и ритуале понашања. *Материјални симболи* представљају највидљивији део организационе културе. Они манифестују одређене вредности, веровања и претпоставке и преносе их на чланове организације, али и на спољне посматраче<sup>4</sup>.

Према S.P. Robbins-у, садржај организационе културе може се приказати следећим елементима: истицање групе, толеранција ризика, усмеравање менаџмента, интеграција, оријентација на резултат, контрола, идентитет чланова, систем награђивања, толеранција конфликта, отвореност система<sup>5</sup>.

Према класификацији F. Luthaus-a, најважнији елементи организационе културе су: видљиве устаљене форме у понашању, норме, доминантне вредности, филозофија, правила, клима у организацији<sup>6</sup>.

Уопштавањем и генерализацијом когнитивних и симболичких елемената културе у један општи модел или тип врши се класификација култура. Из широке лепезе класификација организационих култура најчешће се примењује класификација коју је модификовао и развио Хенди. Према овом аутору, постоји четири типа културе: култура моћи, култура улога, култура задатка и култура подршке.

**Култура моћи** је тип културе у којој доминира вођа. Све иницијативе и одлуке зависе од њега. Он контролише ресурсе: новац, информације и сл., што чини његов извор моћи. Врло често је извор моћи његова харизма. Култура моћи базира на претпоставци да је организација средство за остваривање циљева у рукама вође. Основна предност ове културе је благовремено прилагођавање променама у окружењу, будући да лидер доноси све битне одлуке. Ризик је главни недостатак културе моћи, јер практично све зависи од способности лидера.

<sup>4</sup> Јанићијевић, Небојша. *Организациона култура: Колективни ум предузећа*. Београд: Економски факултет, 1997, стр. 47.

<sup>5</sup> S. P. Robbins. *Organizational Behavior*, sixth. Ed. McGraw Hall International Editions, 1993, p. 602.

<sup>6</sup> Зимањи, Вероника; Шушњар, Гизела. *Организационо понашање*, наведено дело, стр. 284.

**Култура улога** се базира на логици, разуму и рационалности, што значи да у њој доминирају правила и процедуре. Она представља праву бирократску културу. Извор моћи у овој култури је хијерархијска позиција и, делимично, експертско знање. Основна предност ове културе је поузданост и ефикасност. Главни недостаци су неспособност прилагођавања, недостатак иницијативе и предузетништва.

**Култура задатка** базира на претпоставци да организација постоји да би решавала задатке. Стога је у овој култури све подређено и оријентисано ка послу који треба да се обави. Људи се цене према њиховој способности у обављању задатка, а не према хијерархијској позицији. Моћ се изводи из компетентности, и делимично из харизме. Предности ове културе су: оријентација на успех, флексибилност, иницијативност, креативност и предузетништво. Главни недостатак садржан је у претераној зависности од људи и њихових квалитета.

**Култура подршке** се веома ретко може наћи у предузећима. Ова култура базира на претпоставци да организација постоји зато да би омогућила запосленима да остваре своје индивидуалне циљеве и интересе. У фокусу ове културе је појединац са својим личним интересима, док су интереси организације као целине занемарени. Моћ у култури подршке је широко дистрибуирана, па је ова култура у поређењу са поменутим типовима култура у највећој мери демократска.

Према типологији коју су дали R. A. Cooke и J. L. Szumal, разликују се три типа организационе културе, и то: **пасивно-одбранашки**, **агресивно-одбранашки** и **конструктивни** тип. Сваком типу одговара сет очекиваних понашања и начина руковођења. Нешто другачију типологију дали су Jones G. и Goffee R. Полазећи од две димензије друштвених односа у организацијама: од друштвености и солидарности, они долазе до четири типа организације. То су: **1) мрежна организација; 2) организација која се може купити; 3) расцепкана организација; 4) организација као комуна**<sup>7</sup>.

Наведене класификације садржаја и типологија организационе културе показују да, у свакој организацији постоји једна јединствена култура. Међутим, у пословној пракси је потребно разликовати доминантну културу од субкултуре организације. Организације се разликују по томе каква им је организациона култура.

Значај организационе културе проистиче из сазнања да је она фактор који утиче на скоро све битне аспекте пословања предузећа, и то: на пословну стратегију, организациону структуру, мотивацију, координацију, моћ, стил лидерства и сл. Њен значај проистиче из њеног

<sup>7</sup> Зимањи, Вероника; Шушњар, Гизела. *Организационо понашање*, наведено дело, стр. 288.

утицаја на перформансе предузећа. Чињеница је да је за ефикасно функционисање предузећа неопходна организациона култура одређених карактеристика и садржаја. Као „тајна формула успеха“ или као „тихи убица“, култура може утицати на пословање организације на више начина:

- организациона култура је значајан фактор у доношењу стратешких одлука;
- организациона култура је детерминанта способности предузећа да се променама прилагођава окружењу;
- организациона култура је детерминанта у избору адекватне организационе структуре предузећа;
- организациона култура је ефикасан механизам координације у предузећу;
- организациона култура је ефикасан механизам контроле понашања запослених;
- организациона култура утиче на стил вођства;
- организациона култура утиче на дизајн система награђивања.

## 2. Димензије националних култура

Национална култура се може дефинисати као „ментално програмирање: образац мишљења, осећања и деловања које свака особа стекне у детињству и затим примењује кроз читав живот<sup>8</sup>“. У стручно-научној литератури је приказано више модела којима се истичу културне разлике међу земљама. Једно од најпознатијих истраживања националних култура и њених димензија спровео је Хофстед. Овај аутор је идентификовао четири димензије по којима се националне културе могу разликовати, и то:

- *Дистанца моћи* је степен до којег чланови друштва прихватају чињеницу да моћ у институцијама и организацијама није равномерно распоређена. Висока дистанца моћи значи да припадници националне културе прихватају велике разлике у моћи унутар организације и друштва, као природно стање ствари. С друге стране, ниска дистанца моћи одражава став да моћ треба да буде уједначено распоређена међу члановима друштва.
- *Индивидуализам насупрот колективизму*. У индивидуалистички оријентисаним друштвима од појединца се очекује да води бригу о себи и својој породици. У таквим друштвима, високо се цени

---

<sup>8</sup> Петковић, Мирјана; Јанићијевић, Небојша; Богићевић, Биљана. *Организација*, наведено дело, стр. 110.

иницијативност и лична одговорност. У колективистичким културама појединац очекује од друштва да се брине о њему и његовој породици. Заузврат, он заједници исказује лојалност. Колективистички оријентисана друштва високо цене хармонију и лојалност, док се иницијативност сматра штетним за хармонију у друштву.

- *Мушке насупрот женским вредностима.* У националним културама са тзв. мушким вредностима високо се цене: агресивност, предузетништво, промене, иновативност, постигнуће, стицање материјалног богатства. Насупрот томе, тзв. женске вредности одликује: хармонија, стабилност, добри међуљудски односи, квалитет живота.
- *Избегавање неизвесности* је димензија националне културе која представља степен толерисања неизвесности и промена у окружењу. У националним културама са високим степеном избегавања неизвесности људи не воле промене, неизвесност и ризик. Насупрот томе, у друштвима са ниским степеном избегавања неизвесности људи су толерантни, лако прихватају промене и ризик.

Према другој класификацији, основне димензије националне културе су:

- *Однос према окружењу* представља став људи према природи, односно, да ли људи сматрају да могу владати природом, живети у хармонији са њом или треба да јој се покоравају. На основу ове димензије, дефинисање циљева предузећа рефлектује подручје у ком се предузеће налази.
- *Оријентација према времену* показује да ли су друштва оријентисана на прошлост, садашњост или будућност. На основу ове димензије можемо оценити став друштва, на пример, према дужини запослења.
- *Природа људи* означава да ли у једној култури људе сматрају добрима, лошима, или неком комбинацијом ових особина. Ову димензију националне културе можемо довести у везу са стиливима руковођења.
- *Оријентација према активности* подразумева да ли се у одређеној култури вреднује рад и постигнућа, постојање за тренутак или обуздавање жеља. Познавање ове димензије може пружити увид у однос људи према раду, доношење одлука и дизајн награђивања.
- *Фокус одговорности* прави разлику између индивидуалистички оријентисане културе, културе оријентисане на друштво и културе оријентисане на хијерархијске односе. Овим разликама у културама



могу се објаснити обликовања радних места, систем награђивања, приступ одлучивању.

- *Поимање простора* је димензија која се рефлектује у организационом понашању. На пример, у Јапану радници и менаџери раде у истој просторији без преграда. У САД, пословни простор је израз статуса<sup>9</sup>.

### 3. Однос између националне и организационе културе предузећа

Национална култура у значајној мери утиче на организациону културу. Другим речима, национална култура је један од извора организационе културе предузећа. Ове две културе егзистирају паралелно у предузећу. Претпоставке, веровања, вредности и норме националне културе утичу на обликовање мишљења и понашања свих припадника одређене културе. Дакле, њих појединци доносе са собом при уласку у колектив, и они се уграђују у организациону културу. Тиме, претпоставке, вредности, веровања и норме понашања које су обележје дате културе постају фактор обликовања мишљења и понашања руководства и запослених, утичу на дизајнирање организационе структуре, на мотивацију, на дизајн система награђивања, на одлучивање и сл.

Између поменутих димензија националних култура које је идентификовао Хофстед и Хендијевих типова организационе културе може се успоставити каузална веза. Наравно, ове односе треба посматрати условно, јер национална култура само поставља оквир за поједине типове организационе културе.

Национална култура у којој доминира висока дистанца моћи фаворизује културу моћи. У таквим културама, неједнака дистрибуција моћи се прихвата као природно стање ствари. Појединци који поседују моћ самостално одлучују и преузимају ризик. Организациона култура моћи не може да егзистира у националној култури коју одликује ниска дистанца моћи.

Висок степен избегавања неизвесности у националној култури фаворизује културу улога. У таквим националним културама постоји снажан отпор променама и ризику, те припадници тих култура фаворизују формализацију, стандардизацију и хијерархију. Таква друштва склона су бирократизацији организација и обрнуто.

Висок степен индивидуализма у националној култури повлачи за собом културу задатка. У таквим културама појединац је оријентисан ка постигнућу и предузетништву, а организација се третира као средство за

<sup>9</sup> Зимањи, Вероника; Шушњар, Гизела. *Организационо понашање*, наведено дело, стр. 296.

решавање задатка и постигнуће. Организациона култура задатка је потпуно некомпатибилна са колективизмом, те ће бити ретка у колективистичким културама.

Националне културе са „женским вредностима“ одликује: хармонија, добри међуљудски односи, квалитет живота. Из тих разлога овај тип националне културе повлачи за собом културу подршке. Како култура подршке види организацију као средство за остваривање индивидуалних циљева и интереса, ретко ће бити присутна у „мушким културама“.

Однос између националне и организационе културе је предмет интересовања менаџера, посебно оних који послују у иностраном окружењу. Због тога, приликом пословања у иностраном окружењу, потребно је познавати димензије појединих националних култура. Глобални менаџери морају узети у обзир националну културу појединца, организациону културу и однос између ове две културе. На пример, у Јужној Кореји запослени су оријентисани ка остваривању друштвених интереса и интереса компаније. Насупрот њима, Американци су примарно оријентисани ка остваривању личних интереса и напредовања у каријери. Невербална комуникација има већи значај на истоку, него на западу.

#### **4. Кратак историјат развоја Јужне Кореје**

Јужна Кореја је једна од најуспешнијих индустријализованих земаља која је остварила право „економско чудо“ - трансформишући се од аграрног друштва у модерну индустријску силу. И поред негативних ефеката колонијалне владавине Јапана и разарајућег Корејског рата, Република Кореја је за релативно кратак временски период постигла рапидан привредни раст и постала један од водећих технолошких лидера.

Кореја је посебну пажњу усмеравала ка индустријском развоју и подстицању приватних гигантских конгломерата-чебола. Чебол се може дефинисати као пословна група која се састоји од великих компанија које поседује и контролише једна или две међусобно повезане породичне групе. Другим речима, чебол је финансијско удружење које се састоји од разноликих удружених предузећа која се баве разним пословима. Породично основане фирме су уз финансијску помоћ владе, стране технологије, ниске трошкове производње, заштиту унутрашњег тржишта, високу дисциплину и образовање кадрова успеле да остваре невероватне стопе раста и постану светски препознатљива имена (Samsung, Gold Star, Hyundai, Daewoo).

Раст јужнокорејске економије од 1953. до 1980. године можемо приказати наредном табелом.

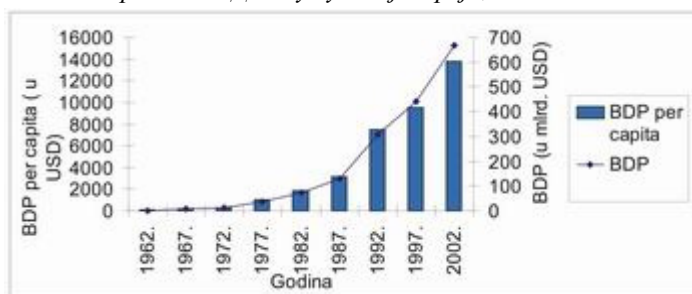
Табела 1: Кључни економски показатељи корејске економије, 1953-1980

Година	БДП по становнику	Извоз
1953	\$67	занемарљив
1962	\$87	\$55 милиона
% год. промена:1953-1962	0,7%	—
1971	\$278	\$1,6 милијарди
% год.промена:1962-1971	13,8%	39,1%
1980	\$1,605	\$17,5 милијарди
%год.промена: 1971-1980	6,1%	36,4%

Извор: Gerardo, R. U.; Steers, R. M.; Seung-Ho Park. *Korean enterprise*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1997, p. 8.

Као што се из претходне табеле може запазити, у периоду од 1952. до 1962, бруто национални продукт по становнику је повећан за свега 0,7% по години, односно са 67 на 87 долара током десетогодишњег периода. Убрзан раст је уследио у периоду 1962-1971. када је бруто национални продукт по становнику порастао са 87 на 278 долара, са стопом раста од 13,8% годишње. У 1980. години, БНП по становнику је износио 1,605\$, што представља 6,1% раста годишње. Дакле, наведени показатељ по становнику је кренуо од нивоа 87 долара, да би 1994. достигао износ од 8,483 долара.

Слика 1: Кретање БДП-а у Јужној Кореји, 1962-2002



Извор: Вера Граовац, *Јужнокорејски господарски успон*, 6.06.2005.  
<http://www.geografija.hr/clanci/667>. (7.03.2009.)

Јужна Кореја је започела свој привредни раст раних 60-их година 20. века и од тада бележи привредну експанзију. Кренула је од модела руралног развоја, реформи на селу и приградским подручјима. Уследио је развој лаке, текстилне индустрије и индустрије обуће. Потом тешке индустрије и петрохемије, лаке електронике да би Кореја снажно закорачила у поље биотехнологије, телекомуникације и сектор услуга.

Средином 80-их прошлог века економски посматрачи САД, Европе и Јапана уочавају импресивни успех корејских компанија. Владало је

мишљење да ће Кореја затрпати америчко тржиште јефтиним аутомобилима, ТВ и видео апаратима лошег квалитета. Већ средином 90-их година 20. века, они са страхом уочавају да Кореја може такође постати моћна и технолошки опаснија од Јапана и Запада. Јер, заиста за рекордно кратко време, Кореја је од масовног произвођача робе друге класе стигла до врха технолошке лествице.

Табела 2: Фазе индустријализације у Јужној Кореји

	Индустријализација у Јужној Кореји	Развој нових производа у чеболима
1950.	Индустријализација темељена на економској помоћи САД-а	Технолошки мање захтевни производи: текстил
1960.	Извозно оријентисана индустријализација темељена на радноинтензивној лакој индустрији	Радноинтензивна индустрија и производи: текстил, црно-бели телевизори, радио апарати
1970.	Извозно оријентисана индустријализација и селективна размена	Тешка индустрија, индустрија оружја и хемијска индустрија: челик, бродови, хемикалије и цемент
1980.	Интернационализација и либерализација привреде	Тешка индустрија, индустрија оружја и хемијска индустрија: машине, возила
1990.	Глобализација	Електронска индустрија и индустрија високе технологије: полупроводници

Кореја је, дакле, успела и њен успех се данас сматра економским чудом и инспирацијом за многе земље које се налазе у процесу индустријализације. С правом се можемо упитати шта је у фокусу привредног „бума“ Кореје. Да ли је он резултат повољних спољних или унутрашњих фактора? Да ли је реч о марљивој, образованој и квалификованој радној снази с ниским надницама и slabим условима живота, с једне стране, или специфичној организационој култури, с друге стране? Да ли је кључну улогу у успеху имала држава? Колико је уз фактор „човек“ с развијеним смислом за национални идентитет и заједничке циљеве, допринела смишљена политика увоза туђег знања и технологије? Да ли је привредном успону допринела помоћ владе?

Бројни и разноврсни фактори, сваки на свој начин, допринели су изненађујућем привредном успону Јужне Кореје. Значајну улогу је одиграла комбинација идеолошких, природно-географских, технолошких, економских и психолошких фактора. Сви ови фактори су одиграли значајну улогу у економском развоју Јужне Кореје. Неки од њих су имали

ограничавајући карактер, а неки подстицајни. Када је реч о природно-географским факторима, важно је поменути да је Јужна Кореја мала, полуострвска земља, са доста планинских подручја, без значајних природних ресурса и да се граничи са Северном Корејом. Док су природно-географски фактори били релативно ограничавајући фактори развоја, демографски фактори су доста повољнији. Политички, економски и технолошки фактори су, такође, били повољни. Економски развој се базирао на петогодишњим развојним плановима, држава је подстицала развој чебола, спроводила се извозна стратегија, доста се улагало у истраживање и развој, као и у образовање кадрова. Међутим, морамо истаћи да је кључну улогу у привредном буму Кореје, одиграо сам корејски народ. Корејци су радан народ и у њиховој свести рад заузима централно место. Радне навике Корејац су дубоко уткане у њихову генску шифру и вуку своје корене још из древне прошлости, традиције, религије и културе<sup>10</sup>.

Фактори који су највише допринели развоју Кореје су:

- мноштво образоване радне снаге, висока радна мотивација и лојалност запослених;
- висока стопа штедње, ниске наднице;
- социјална стабилност;
- велика помоћ владе у развоју;
- извозна стратегија;
- велике инвестиције у образовање и у истраживање и развој;
- радикална аграрна реформа;
- расположивост стране технологије;
- заштита унутрашњег тржишта итд.

У Кореји, главна идеологија је *конфуцијанизам*, који се заснива на следећим моралним нормама:

- хармонија у друштвеним односима;
- колективна и узајамна помоћ у интерперсоналним односима;
- образовање, спремност за учење и такмичење у образовању;
- очување модела понашања заснованог на љубави према људима – „zhen“; осећају за одговорност – „yi“ и поштовање старијих – „xhiao“, лојалност – „chung“;
- љубав према миру<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Byong, Man Ahn; Љутић, Ж. Бранко. Раст Корејске привреде. // *Свет финансија*. Број 161. (1996), стр. 3-11.

<sup>11</sup> Seung-Jo Park; Jovanović, Mića. *What is behind the Japanese Miracle?* Megatrend I. E. C. Ltd. London-Berlin-Tokyo, 1995, p. 7.

Многе од моралних норми конфучијанизма – љубав према људима, напоран рад, узајамна помоћ, оданост, дубоко уврежена дуговековна послушност, поштовање хијерархије, реда и ауторитета и данас су присутне уз одређене модификације под утицајем западне цивилизације.

Могли би рећи да кључ успеха Кореје је у идеалном споју старог и новог, узајамном прожимању две различите културе – истока и запада.

## **5. Утицај националне на корпоративну културу јужнокорејских чебола**

У раном периоду развоја Републике Кореје конфучијански систем вредности умногоме је допринео економском успеху. Конфучијанизам учи да млађи треба да су одани старијем, да син слуша оца, ученик учитеља, а да старији ту оданост млађем узвраћају љубављу и пажњом према млађем. Многе моралне норме и вредности ове идеологије су утицале на корејски менаџмент, а и на формирање специфичне организационе културе. Стога и не чуди што се успех корејских чебола везује за утицај националне културе на менаџере. Наиме, менаџери при дизајнирању организације полазе од претпоставки, веровања, вредности које потичу из националне културе којој припадају. Можемо истаћи да су преовлађујуће карактеристике корејског менаџмента: запослење засновано на заслугама и образовању, колективно одлучивање, колективна одговорност, поступност напредовања у послу, награђивање засновано на заслугама и учинку, брига за све запослене и њихове приватне проблеме, сараднички односи између радника и менаџмента, усмереност ка партнерству итд.

Снажна, и по много чему јединствена, корпоративна култура чебола одражава срце ставова и понашања руководиоца и запослених. Велики број специфичности традиционалне корпоративне културе одваја чеболе од јапанских и америчких предузећа. Уз ризик од уопштавања, оне могу бити сажете у седам суштинских категорија које одражавају вредности корејске корпоративне културе. То су: централизованост рада, хармонија колектива и социјални уговор, међуљудски односи, патернализам у односима надређених и подређених, општи опис посла, невербални знаци, процес доношења одлука и лична одговорност.

Као што се из претходне табеле може видети, корејске корпорације су своју корпоративну културу базирале на основним вредностима своје националне културе. Конфучијански систем вредности умногоме је допринео пословном успеху чебола. Компарацијом јужнокорејске, јапанске и америчке корпоративне културе уочавамо да се успех корејског менаџмента може приписати одређеним претпоставкама, вредностима,

веровањима и нормама понашања од којих полазе корејски менаџери, а који вуку корене из националне културе. Јединствена корпоративна култура, изграђена у Кореји, постала је њен извор конкурентске предности. У наредном излагању биће укратко образложене традиционалне карактеристике корејске корпоративне културе.

Табела 3: Компарација јужнокорејске, јапанске и америчке корпоративне културе

Карактеристике	Ј. Кореја	Јапан	САД
Лојалност компанији	Јака	Изузетно јака	Прилично слаба
Важност старешинства	Врло јака	Врло јака	Умерено битна
Централизованост рада	Конфучијанска радна етика	Конфучијанска радна етика	Протестантска радна етика
Основе достигнућа	Достигнућа групе	Достигнућа групе	Индивидуална достигнућа
Друштвени уговор	Доминира хармонија	Доминира хармонија	Доминира право појединца
Основе посл. односа	Лични односи	Лични односи	Писмени уговор
Вертикални односи	Високо патерналистички	Високо патерналистички	Нелични бирократски
Опис посла	Општи	Општи	Веома специфичан
Невербални знаци	Изузетно осетљиви	Изузетно осетљиви	Релативно осетљиви
Индивидуализам у односу на групни дух	Оба јака	Групни дух	Доминира индивидуализам
Запосленост	Готово доживотна	Доживотна	Незагарантована
Мобилност	Појединачна мобилност	Немобилност	Слободна мобилност
Стил вођства	Ауторитативни	Ауторитативни	Учеснички
Доношење одлука	Аутократско и консултативно	Консензус	Аутократско и консултативно

Извор: Gerardo R.U.; Steers R. M.; Seung-Ho Park. *Korean enterprise*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1997, p.169.

### Централизованост рада

Корејци су изузетно марљив, вредан, пожртвован и одан народ. Вољност да се жртвује за националне интересе и будуће генерације дубоко је укореењена у карактер корејског народа. У свести и понашању Корејаца рад заузима централно место. Њихове радне навике дубоко су укореењене у њиховој свести и вуку корене још из древне прошлости, традиције, религије и културе.

Корејски израз за став према послу је „*eui-yok*“, што значи воља или амбиција. Особа која поседује *eui-yok* има сталну жељу за успехом, не толико због новчане надокнаде и унапређења, колико због духовне

користи и добробити компаније. Сматра се да је еџи-уок срце компаније и да његов губитак код запослених води губитку виталности компаније.

У Кореји, рефлектујући конфучијанску радну етику, запослени су оријентисани ка успеху компаније. У САД, рефлектујући протестантску радну етику, напори запослених су примарно фокусирани на појединачна напредовања и успех. У томе је суштинска разлика између ових култура.

### *Хармонија колектива и социјални уговор*

Принцип хармоније колектива базира на конфучијанској идеологији која истиче важност добрих међуљудских односа без конфликта, готово по сваку цену. У Кореји, као и у другим азијским земљама приоритетна је одговорност, а не право појединца. На западу то је обрнуто, индивидуална права су испред обавезе појединца.

У корејским предузећима социјални уговор се остварује и кроз тзв. sahoon. *Sahoon* означава слоган са најзначајнијим вредностима компаније. Тако је LG често користио реч „*хармонија*“ за свој sahoon, Daewoo – „*креативност, изазов и пожртвовање*“. Оно што разликује sahoon од мота западних фирми је његова персонализована природа. Јер, он изражава веровања оснивача компаније.

### *Међуљудски односи*

Будући да Корејци истичу значај хармоније колектива, а западњаци индивидуалну слободу, не чуди што у пословним односима Корејци више верују у личне контакте и односе, док се западњаци више ослањају на писмене уговоре. У Кореји, потписани пословни уговори су само симболика постигнутог договора. Примат има одржавање добрих пословних односа на добробит обе стране. Стога, веома често, долази до промене договора у складу са променама пословних услова. Ова разлика добија посебно на значају са повећањем иностраних улагања у Кореју.

### *Патернализам у односима надређених и подређених*

У корејским предузећима, односе између надређених и подређених карактерише висок степен патернализма. Од менаџера се очекује да преузме личну одговорност за развитак својих подређених, а од подређених да изразе одговарајуће поштовање и послушност. Сем тога, од менаџера се очекује да се активно интересује за проблеме подређених. Јер, сматра се да конфликти или лоши породични односи могу лоше утицати на радну способност, и као такви морају бити контролисани и разрешени.



Овај однос је у потпуној супротности са западњачким нормама које јасно одвајају пословни од приватног живота. Односи између надређених и подређених су удаљенији и мање лични. Свако уплитање у приватни живот појединца сматра се, у најмању руку, непристојним.

### *Опити опис посла*

Описи посла на западу су обично дужи и много одређенији у одређивању одговорности. У Кореји, описи посла дефинишу само опште одреднице посла. Стога се ретко може чути да се радник жали: „*То није мој посао!*“. Тимској атмосфери која преовлађује у компанијама пуно помажу ови описи посла, који нису тако одређени и који подржавају индивидуално понашање зарад добробити компаније.

### *Невербални знаци*

Корејски бизнисмени су поносни на своју способност невербалне комуникације, тј. на невербалну реакцију на питање, наређење или коментар. Овај *Nunch'i* концепт се грубо преводи као „*поглед у нечије очи*“. Способност менаџера да чита *Nunch'i*, тј. да прећутно схвати шта друга страна мисли, има фундаментални значај за његову каријеру и пословни успех. Корејска пословица каже: „Онај ко нема *Nunch'i* не може да успе“.

У Кореји, насупрот Западу, оно што није речено често је много важније од оног што је речено. Стога, невербална комуникација има већи значај на истоку него на западу.

### *Процес доношења одлука и лична одговорност*

Званично, слично јапанском „*ringi*“ систему доношења одлука, у Кореји се примењује „*rimmi*“ систем доношења одлука – што значи „предлог дат на разматрање“. Међутим, у пракси је доношење одлука централизовано, тј. у рукама извршних директора.

Разликују се три основна приступа укључивања запослених у процес доношења одлука. То су: 1) аутократски – директор сам доноси одлуку; 2) консултативни – након обављених консултација директор сам доноси одлуку и 3) учеснички – директор дозвољава одређеној групи да доноси неке одлуке.

У жељи да постане глобални играч на светском тржишту, почетком 90-их година прошлог века, Јужна Кореја је отпочела реформе у свим сегментима живота. Крупне промене су настале у области либерализације тржишта, финансирања чебола, у односима између рада и менаџмента, у области самог менаџмента. Ново глобално тржиште захтева глобалне

менаџере, нове облике сарадње, нова организациона решења, децентрализацију одлучивања<sup>12</sup>. Значајне организационе промене односиле су се на професионализацију менаџмента, увођење западњачких метода у менаџерски процес (менаџмент апсолутног квалитета – TQM), децентрализацију одлучивања, развој тимова, развој партнерства и сарадничких односа, у области организационог учења и повезивања корпоративних стратегија са управљањем људским потенцијалима. Прелазак са имитације на иновацију производа, односно на развој производа и технологија. Суштина ових промена је истицање улоге и значаја човека као појединца, односно афирмација људских ресурса као кључног извора глобалне конкурентности предузећа.

### **Резултати истраживања**

Ако би помоћу напред изложеног анализирали традиционалне карактеристике јужнокорејске корпоративне културе, полазећи од наведених димензија националне културе, могли би извести одређене констатације. Корејску националну културу одликује висока дистанца моћи, што проузрокује ауторитативно вођство. Будући да се високо цене хармонија и добри међуљудски односи, следи да доминирају женске вредности. Висок степен колективизма у националној култури рефлектује бригу за појединца и лојалност друштву и колективу. С обзиром да се велики значај придаје невербалној комуникацији, могли би рећи да је јужнокорејска култура висококонтекстна култура. У овим културама руковање и задата реч представљају највећу потврду склопљеног договора. Готово доживотна запосленост је одраз јаке оријентације на дуги рок.

Карактеристике корпоративне културе и разлике националних култура су интересантне за анализу, јер се рефлектују на пословање предузећа. Оне су неопходне глобално оријентисаним менаџерима, који не могу остварити пословни успех уколико не познају и не уважавају културолошке специфичности подручја у којем послују. На примеру Јужне Кореје могли смо уочити да је у пословном комуницирању битна невербална комуникација. Да је гаранција за одређене уговоре руковање партнера и дата реч, а не потписивање уговора. Да су Корејци радан, вредан пожртвован и одан народ. Оријентисани су ка остварењу друштвених интереса и интереса компаније. У њиховој свести рад заузима централно место, и то не ради личне добити већ ради духовне

---

<sup>12</sup> Byong Man Ahn; Ljutić, Branko. APEC +/- ASEAN = Privrede izranjajućeg sunca. // *Poslovna politika*. Godina XXV, Jun (1996), str. 29-31.

користи и добробити компаније. Корејци посебну пажњу поклањају развоју добрих међуљудских односа, готово без конфликта.

Дакле, познавање и поштовање културних разлика, схватање улоге појединца у друштву, његовог односа према раду и схватање улоге живота могу бити од користи, и то како у домаћем, тако и у иностраном окружењу. Другим речима: приликом формирања организационе културе неког предузећа, неопходно је познавати димензије појединих националних култура.

### **Закључак**

Организациона култура, као својеврсни феномен пословног успеха организација, добија све више на актуелности и значају. Интересовање за организациону културу иницирали су глобализација светске привреде, културне разлике, пословна пракса успешних предузећа, организациона трансформација и успех јапанског менаџмента. Њен значај проистиче из сазнања да је она фактор који утиче на пословање и перформансе организације. У савременим условима пословања, организациона култура представља звезду водилу која успешно интегрише све запослене у организацији, било да су у седишту организације или у њеној филијали ван седишта. Будући да организациона култура може бити извор снаге, али и слабости предузећа, неопходно је континуирано мењати у складу са потребама и захтевима окружења. На тај начин, организациона култура постаје претпоставка успеха, развоја и просперитета.

Један од битних извора организационе културе јесте национална култура. Како менаџери, при дизајнирању организације, полазе од претпоставки, веровања и вредности националне културе којој припадају, можемо рећи да национална култура битно утиче на организациону културу. Креирање организационог дизајна укључује сет менаџерских активности на креирању модела организационе структуре, али и на креирању организационог амбијента који ће тај модел подржати. Одлуке о начину доношења одлука, комуницирању, информисању, мотивисању, контролисању и награђивању могу бити од пресудног утицаја за ефикасно функционисање организације. Стога, менаџери глобално оријентисаних фирми морају познавати и континуирано уважавати специфичности националне културе појединца, организациону културу и интеракцију између ове две културе.

Питање односа између националне и организационе културе посебно добија на значају када се посматра пословање предузећа у глобалном контексту, односно у међународном окружењу. Од посебног је значаја

узети у обзир све димензије националне културе и уважавати културолошке специфичности.

Сврха рада била је да, полазећи од традиционалних карактеристика јужнокорејске корпоративне културе, *укаже на значај културе за пословни успех и потребу истраживања утицаја националне културе на менаџмент*. Снажна и јединствена корпоративна култура, изграђена у јужнокорејским чеболима, јесте била извор снаге и тајна успеха, као и извор конкурентске предности. И поред оствареног успеха, у жељи да постане велики стожерни играч у глобалној економији, Јужна Кореја мења своје традиционалне вредности. Јужна Кореја је успела да очува своју духовну културу, традицију, моралне норме у судару са моралним нормама и предузетништвом запада. У томе је и кључ њеног успеха, у идеалном споју старог и новог, узајамном прожимању две различите културе – истока и запада.

Рад указује де је уважавање искустава других земаља потребан, али не и довољан услов за успех. Сам модел успеха корејског менаџмента се не може пресликати. Како универзално решење не постоји, потребно је поћи од конкретних услова привређивања, достигнутог степена развоја, потреба, жеља и могућности, уважавати специфичности конкретне националне културе и креирати сопствени модел промена и процеса.

## Литература

1. Ахн Б. М.; Љутић, Б. (1996). Раст Корејске привреде. // *Свет финансија*. Број 161.
2. Ахн Б. М.; Љутић, Б. (1996). АПЕС +/- ASEAN = привреде израњајућег сунца. // *Пословна политика*. Година XXV, Јун
3. Gerardo R.Ungson; Richard M. Steers; Seung-Ho Park. (1997). *Korean enterprise*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
4. Зимањи, Вероника; Шушњар, Гизела. (2005). *Организационо понашање*. Суботица: Економски факултет
5. Јанићијевић, Небојша. (2008). *Организационо понашање*, Београд: Економски факултет
6. Јанићијевић, Небојша. (1997). *Организациона култура: Колективни ум предузећа*, Београд: Економски факултет
7. Петковић, Мирјана; Јанићијевић, Небојша; Богићевић, Биљана. (2009). *Организација: дизајн, понашање, људски ресурси, промене*. Београд: Економски факултет
8. Петковић, Мирјана. (2008). *Организационо понашање*. Београд: Економски факултет

9. S. P. Robbins. (1993). *Organizational Behavior*. sixth. Ed. McGraw Hall International Editions
10. Stoner A. F.; R. Edward Freeman: Daniel R. Gilbert, Jr. (2002). *Menagement*. Београд: Желнид
11. Sung-Jo, Park; Јовановић, Мића. (1995). *What is behind the Japanese Miracle?* Мегатренд I. Е . С. Ltd. London-Berlin-Tokyo
12. <http://www.geografija.hr/clanci/667>